

สรุปและข้อเสนอนแนะ

การประเมินผลจะเข้ามาแทรกอยู่ทุกขั้นตอนของการบริหารงานบุคคล เริ่มต้นจากการสรรหาบุคคลด้วยวิธีการคัดเลือกโดยพิจารณาจากผลการสอบข้อเขียน ประสบการณ์ ผลการสัมภาษณ์ หลักฐานอ้างอิงทางบุคคล หรือจากทุก ๆ อย่างที่กล่าวมาแล้ว นำผลทั้งหมดมาประเมินดูว่า บุคคลใดมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ เมื่อได้บุคคลตามที่ต้องการแล้ว จึงให้ทดลองปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วประเมินผลการปฏิบัติงานดูว่า ควรได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานประจำต่อไปหรือไม่ และเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานไปได้ระยะหนึ่งเป็นเวลานานพอสมควร จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานกันอีก เพื่อพิจารณาว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง และนำผลที่ได้จากการประเมินมาประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปี การโยกย้าย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือประกอบการพิจารณาการลงโทษทางวินัย เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ประกอบด้วย การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) และการตีค่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ (Performance Appraisal) จะเกิดขึ้นตั้งแต่บุคคลเข้ามาเป็นพนักงานจนกระทั่งออกจากองค์กร และเปรียบเสมือนกระจกเงาที่จะสะท้อนให้ทราบถึงผลงาน ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความประพฤตินของพนักงานแต่ละคน อันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรทุกแห่ง

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

ก. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล บริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนเพียง เรื่องเดียวในคู่มือนโยบายและระเบียบการบริหารงานบุคคล คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างตามผลงาน ส่วนวัตถุประสงค์อื่น ๆ ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัท และแนวปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่จะนำผลการประเมินไปใช้ใน เรื่องต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด

ข. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล บริษัทได้แบ่งแบบประเมินออกเป็น 2 แบบ คือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รายเดือน และพนักงานรายชั่วโมง และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารและพนักงานรายเดือนอาวุโส สำหรับแบบประเมินทั้ง 2 แบบ บริษัทให้ความสำคัญเท่ากันทุกปัจจัยโดยแบ่งระดับคะแนนเพื่อการประเมินออกเป็น 5 ระดับ คือ (1) = ระดับดีเลิศ (2) = ระดับดีมาก (3) = ระดับดี (4) = ระดับพอใช้ และ (5) = ระดับยังไม่เป็นที่พอใจ

สำหรับแบบประเมินทั้ง 2 แบบแยกพิจารณาได้ดังนี้คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือนและพนักงานรายชั่วโมง มีปัจจัยที่ใช้ประเมิน 9 ปัจจัยในแต่ละปัจจัยจะมีคำอธิบายรายละเอียดคุณลักษณะของแต่ละระดับไว้ชัดเจน ช่วยให้การประเมินสะดวก และรวดเร็ว

2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารและพนักงานรายเดือนอาวุโส แบ่งการประเมินเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นแรก เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาในเรื่องผลงาน ลักษณะการทำงาน ลักษณะท่าที และเรื่องความรู้ ขั้นที่สอง สรุปผลการประเมินว่าอยู่ในระดับใด ขั้นที่สาม วิเคราะห์ผลงานที่เด่นหรือต้องปรับปรุง และขั้นที่สี่ วิเคราะห์จุดเด่น จุดอ่อนของตัวพนักงาน เมื่อได้ครบสี่ขั้นตอนแล้ว จะนำผลนั้นมาพิจารณาในเรื่องความเหมาะสมกับงานในปัจจุบัน ชัดความล่าช้าที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ตลอดจนเรื่องปรับปรุงและวางแผนพัฒนาต่อไป

จะเห็นว่า แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารและพนักงานรายเดือนอาวุโส มิได้มุ่งพิจารณาเรื่องผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่ได้พิจารณาในเรื่องการพัฒนาพนักงานและเรื่องอื่น ๆ อีกด้วย

ค. การดำเนินการประเมินผล บริษัทกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับปีละ 2 ครั้ง ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลและวิเคราะห์ผล คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานซึ่ง เป็นผู้ใกล้ชิดพนักงานมากที่สุด แล้วเสนอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาพิจารณาในเรื่องผลงาน และความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องหลัก และพิจารณาเรื่องอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน

เรื่องความใกล้ชิดกับพนักงาน เป็นส่วนประกอบตามลำดับ (จากตารางที่ 17) โดยวิธีการสังเกตการทำงานของพนักงาน วิธีการเปรียบเทียบผลงานระหว่างพนักงาน (จากตารางที่ 14) และมีผู้บังคับบัญชาบางส่วนได้บันทึกผลการปฏิบัติงานและนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (จากตารางที่ 16).

การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ได้แจ้งให้พนักงานทราบโดยวิธีที่แตกต่างกันไป คือ โดยเรียกไปพูดคุย สำหรับการประเมินผลครั้งที่ 1 และ แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร หรือด้วยการเรียกไปพูดคุยและแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับการประเมินผลครั้งที่ 2 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการขึ้นค่าจ้างประจำปี

ส่วนการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์นั้น ส่วนใหญ่นำไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปีเป็นประการสำคัญ ส่วนเรื่องอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาแต่ละท่าน สำหรับการประเมินพนักงานบริหารและพนักงานรายเดือน อาวุโส จะนำมาประกอบการพิจารณาเรื่องศักยภาพ จะเห็นได้ว่าการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ยังไม่เต็มที่

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปูนเมนต์ไทย จำกัด มีข้อที่น่าสังเกต คือ

เรื่องการอบรมชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทมิได้จัดให้มีการฝึกอบรมหรือชี้แจงทุกปี จะจัดอบรมเมื่อมีจำนวนพนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างานใหม่ มากพอสมควร หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแบบและปัจจัยในการประเมินใหม่ ก็จะจัดอบรมชี้แจงกันครั้งหนึ่ง ซึ่งไม่ได้กำหนดแน่นอนว่าจะจัดอบรมเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อใด แต่มีหลายหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของหน่วยงานได้ประชุมชี้แจงวิธีการประเมินเอง เพื่อให้ผู้ทำหน้าที่ประเมินในหน่วยงานของตนได้ประเมินไปในแนวเดียวกัน

ผู้เขียนเชื่อว่า ผู้ประเมินแต่ละท่านแต่ละหน่วยงาน เข้าใจและตีความหมายของแต่ละปัจจัย และแต่ละระดับคะแนน ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการประเมินผลแตกต่างกันไป ทำให้ผลการประเมินของแต่ละหน่วยงานมีความเหลื่อมล้ำกันได้ การอบรมชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนการประเมินมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ประเมินทุกหน่วยงาน เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน หลักเกณฑ์ วิธีการ ตลอดจนการตีความหมายของแต่ละปัจจัย และแต่ละระดับคะแนนได้ถูกต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน และเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินซักถามข้อสงสัยก่อนทำการประเมินด้วย

ดังนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ส่วนปฏิบัติ
งานบุคคล ส่วนการบุคคลการบุคคล ของฝ่ายการบุคคลกลาง และส่วนการบุคคลฝ่ายบริหาร
สายซีเมนต์และวัสดุทนไฟ หน่วยงานฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาระดับสูงของแต่ละสายงานควร
ร่วมกันจัดทำมีการอบรมชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน ได้เข้าใจเรื่องการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

สำหรับวิธีอื่น ๆ ที่จะชี้แจงให้ผู้ประเมินทราบถึงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน
คือ การจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานแจกจ่ายให้ผู้ทำหน้าที่ประเมินทุกท่านได้ใช้เป็น
แนวทางปฏิบัติ หรือการลงบทความเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานในวารสารสำหรับ
พนักงานของบริษัทที่ออก เป็นประจำทุกเดือน (ซึ่งแต่ละวิธีอาจจะมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป
จะได้กล่าวอีกครั้งในตอนท้ายของบทนี้)

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด

ก. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล บริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้แน่นอนเป็น
ลายลักษณ์อักษรหลายประการ คือ เพื่อพิจารณาความดี ความชอบด้วยความยุติธรรมและถูกต้อง
ยิ่งขึ้น ช่วยในการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ช่วยกระตุ้นพนักงานให้ปรับปรุงและ
พัฒนาตนเอง และช่วยให้ทราบว่ากระบวนการคัดเลือกมีข้อบกพร่องอย่างไร

ข. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน แบบที่ใช้ในการประเมินแบ่งออกเป็น 2
แบบ คือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้าแผนกและแบบประเมิน
ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป แบบประเมินทั้ง 2 แบบ มีระดับคะแนน
เพื่อการประเมิน 5 ระดับ คือ ระดับดีเยี่ยม = 5 คะแนน ระดับดีมาก = 4 คะแนน ระดับ
ดี = 3 คะแนน ระดับพอใช้ = 2 คะแนน และระดับควรปรับปรุง = 1 คะแนน ส่วนปัจจัย
ที่บริษัทให้ความสำคัญจะมีระดับคะแนนเป็น 2 เท่าของปัจจัยอื่น ๆ

สำหรับแบบประเมินทั้ง 2 แบบ มีลักษณะที่คล้ายกันและแตกต่างกัน คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้าแผนก มีปัจจัย
ที่ใช้ในการประเมิน 12 ปัจจัย สำหรับพนักงานระดับนี้บริษัทให้ความสำคัญ 2 ปัจจัย ซึ่งมี
คะแนนเป็น 2 เท่าของปัจจัยอื่น ๆ คือ เรื่องความรวดเร็วและความสำเร็จของงานที่มอบหมาย

และเรื่องการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท

2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป มีปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน 16 ปัจจัย ในจำนวนนี้มี 12 ปัจจัยที่เหมือนกับพนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้าแผนก สำหรับพนักงานระดับนี้บริษัทให้ความสำคัญปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน 4 ปัจจัย คือ เรื่อง ความรวดเร็วและความสำเร็จของงานที่มอบหมาย เรื่องการลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของบริษัท เรื่องการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ และเรื่องความคิดริเริ่มหาวิธีการทำงานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 2 แบบ ในแบบประเมิน ไม่ได้กำหนดรายละเอียดของแต่ละระดับคะแนนไว้ แต่จะมีหนังสือชี้แจงอธิบายแต่ละปัจจัยไว้กว้าง ๆ ต่างหาก เป็นข้อดีในการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้ดุลยพินิจของตนได้เต็มที่ในการพิจารณาตัดสินใจ แต่จะเกิดข้อผิดพลาดในเรื่องความเข้าใจแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะขาดการอธิบายชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินได้ทราบว่า แต่ละปัจจัยนั้น ระดับดีเลิศควรมีสลักษณะอย่างไร หรือระดับพอใช้ ควรมีสลักษณะอย่างไร เป็นต้น

ค. การดำเนินการประเมินผล บริษัทกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับปีละ 2 ครั้ง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานจะเป็นผู้ประเมินและวิเคราะห์ผลการประเมิน แล้วเสนอผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง

หลักเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องแรก ทิศการณ์ในเรื่องอุปนิสัยและบุคลิกภาพ เรื่องความใกล้ชิดกับพนักงานเป็นเรื่องรองลงมาตามลำดับ โดยวิธีการสังเกตการทำงานของพนักงาน การเปรียบเทียบผลงานระหว่างพนักงาน แต่มีผู้บังคับบัญชาบางส่วนได้บันทึกผลงานของพนักงานเป็นการส่วนตัว และนำมาประกอบการพิจารณาในการประเมินผล

การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบนั้น ผู้บังคับบัญชาเกินกว่าครึ่งหนึ่งไม่ได้แจ้งผลการประเมินผลให้พนักงานทราบ (จากตารางที่ 23) ทั้งนี้เพราะบริษัทมิได้กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมิน ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านจะปฏิบัติ สำหรับผู้บังคับบัญชาที่แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบนั้น ส่วนใหญ่แจ้งด้วยวาจาโดยเรียกไปพูดคุย

ส่วนการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ส่วนใหญ่นำไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปีเท่านั้น สำหรับวัตถุประสงค์อื่น ๆ ยังไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ได้ เนื่องจากบริษัทเพิ่งจะกำหนดวัตถุประสงค์เป็นที่แน่นอน เมื่อต้นปี 2525 และมีปัญหาในเรื่องความไม่ถูกต้องในการให้คะแนนประเมินพนักงานส่วนใหญ่สูงกว่าที่ควรจะเป็น

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด มีข้อที่น่าสังเกตหลายประการ คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป จะเห็นว่า ไม่ได้มีการพิจารณาในเรื่องอื่น ๆ เลย เช่น การวิเคราะห์เกี่ยวกับตัวพนักงานว่ามีจุดเด่น จุดอ่อนเรื่องใด ควรมีการวางแผนพัฒนาหรือฝึกอบรมอย่างไร ตลอดจนศักยภาพที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น ซึ่งในวัตถุประสงค์ของการประเมินผล บริษัทก็ได้ระบุไว้ว่า เพื่อช่วยในการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

ในความคิดเห็นของผู้เขียนเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ละครั้ง จะต้องเสียทั้งค่าใช้จ่ายและเวลา ดังนั้นจึงควรที่จะใช้ประโยชน์ในการประเมินเพื่อพิจารณาเรื่องดังกล่าวด้วย ทั้งนี้นอกจากจะได้ทราบถึงผลงานของพนักงานในระดับนี้แล้ว ยังได้ทราบถึงข้อมูลของพนักงานระดับบังคับบัญชา เพื่อใช้ประโยชน์ภายหน้าอีกด้วย เช่น หากมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ก็จะใช้ผลการประเมินประกอบการพิจารณาและในแบบประเมินจะทราบข้อมูลผู้บังคับบัญชานั้นอีกด้วยว่า มีจุดเด่น จุดอ่อนอย่างไรเหมาะกับตำแหน่งใหม่หรือไม่ และเคยได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมเกี่ยวกับงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปหรือไม่ จะไม่เสียเวลาฝึกอบรมกันใหม่

1.2 จากแบบประเมินของพนักงานทั้ง 2 ระดับ ในส่วนที่เป็นความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในแบบประเมินนั้น มีลักษณะดังนี้คือ

ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา (เห็นด้วยหรือควรเพิ่ม-ลดข้อ

จะเห็นว่าลักษณะเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชานำขึ้นสูงขึ้นไป ไม่ได้บันทึกความคิดเห็นของตน ประกอบว่า ผลการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้น เสนอมานั้น เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเพราะ

เหตุใด หรือมีข้อเสนอแนะอะไรบ้าง ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า ควรจะเว้นที่ว่างในส่วนนี้ไว้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาผู้ทำหน้าที่ประเมินได้บันทึกเพิ่มเติมสนับสนุนผลการประเมิน และให้ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไปได้แสดงความคิดเห็นอิสระหรือให้ข้อเสนอแนะ จะได้ข้อมูลที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2. การอบรมชี้แจง เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้จัดอบรมชี้แจงให้ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลทราบทั้งองค์การ จะอบรมชี้แจงเฉพาะหน่วยงานที่มีปัญหาจากการประเมินครั้งที่ผ่านมา หากไม่มีปัญหาก็จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณาถึงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจะเห็นว่า แบบประเมินผลของบริษัทไม่ได้กำหนดรายละเอียดในแต่ละระดับคะแนนไว้ จะมีเพียงคำอธิบายกว้าง ๆ แยกต่างหาก และบริษัทก็ไม่ได้มีการอบรมชี้แจงให้ทราบทั้งองค์การ ดังนั้นจึงมีโอกาสที่จะผิดพลาดในการตีความหมายของระดับคะแนนแตกต่างกันไป

ผู้เขียนเห็นว่า บริษัทควรจัดอบรมชี้แจงให้ผู้ประเมินทุกหน่วยงานได้ทราบถึงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ทำความเข้าใจกับผู้ประเมินว่าในแต่ละปัจจัยนั้นระดับดีเยี่ยมควรมีสลักษณะใดหรือระดับควรปรับปรุงควรมีสลักษณะใด เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน หากบริษัทไม่สามารถจัดอบรมชี้แจงได้ทั่วถึงจริง ผู้เขียนเห็นว่า แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้าแผนก ซึ่งมีจำนวนผู้ถูกประเมินมาก ควรจะมีคำอธิบายรายละเอียดของแต่ละระดับคะแนนทุกปัจจัย โดยแยกให้เห็นชัดเจน ไม่คลุมเคลือ เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินที่เหมือนกัน และง่ายต่อการประเมิน หรืออีกวิธีหนึ่งคือการจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานแจกจ่ายให้ผู้ประเมินได้ศึกษา (ซึ่งบริษัทมีโครงการที่จะจัดทำต่อไป) ถึงจะไขว่คว้าก็ตาม การอบรมชี้แจง ยังคงมีความจำเป็นและสำคัญสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่นั่นเอง

3. การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ผู้บังคับบัญชายังกระทำกันไม่ทั่วถึง เพราะบริษัทได้กำหนดไว้ (จากตารางที่ 23 และตารางที่ 36) และพนักงานเห็นว่าควรจะมีการแจ้งผลการประเมินให้ตนทราบเพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขหรือทำดียิ่งขึ้น

ในความคิดเห็นของผู้เขียนเห็นว่า บริษัทควรกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบเป็นแนวทางเดียวกัน เพราะพนักงานทุกคนต้องการทราบถึงผลการ

ประเมินว่าตนเองเป็นอย่างไร แต่การจะแจ้งผลการประเมินและให้พนักงานยอมรับนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีหลักฐานอ้างอิงว่าพนักงานมีผลดีในเรื่องใดหรือบกพร่องเรื่องใด นั่นคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเครื่องยืนยันว่าผู้บังคับบัญชาประเมินด้วยความถูกต้องเที่ยงธรรม และเป็นการลดความไม่เข้าใจของพนักงานด้วย ดังนั้น ฝ่ายบุคลากรจะต้องกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการบันทึกผลงานของพนักงาน และสร้างแบบบันทึกผลงานแจกจ่ายให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนได้ใช้ปฏิบัติเหมือน ๆ กัน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการแรงงานสัมพันธ์และช่องทางการร้องทุกข์ตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด

ก. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล บริษัทฯ เพื่อให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นเครื่องวัดความสามารถของบุคคลว่าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ และนำผลที่ได้มาประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ฝึกอบรม พิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทน การเลิกจ้าง และโยกย้าย

ข. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล บริษัทฯ ได้กำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 แบบ คือ

1. แบบประเมินค่าของงานสำหรับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้าแผนก มีปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน 10 ปัจจัย โดยเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยและคะแนนประกอบกัน บริษัทฯ ได้กำหนดระดับคะแนนเพื่อการประเมินไว้ 5 ระดับ แต่ละระดับคะแนนเป็นช่วง ๆ คือ ระดับดีมาก = 8-9 คะแนน ระดับดี = 6-7 คะแนน ระดับพอใช้ = 5 คะแนน ระดับต้องปรับปรุง = 3-4 คะแนน และระดับใช้ไม่ได้ = 0-2 คะแนน ในแบบประเมินของพนักงานระดับนี้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับพนักงาน มีส่วนที่เป็นบันทึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึกอบรม ความสามารถที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และความเหมาะสมในการขึ้นเงินเดือน มีตารางสรุปเวลาการมาทำงาน และเรื่องการลงโทษทางวินัยประกอบ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นประเมินตนเองอีกด้วย

2. แบบประเมินผลงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา มีหัวข้อที่ใช้ในการประเมิน 4 หัวข้อใหญ่ คือ เรื่องผลงาน เรื่องวิธีการปฏิบัติงาน เรื่องลักษณะประจำตัวที่มีผลต่อประสิทธิภาพของงาน และเรื่องความรู้ โดยแต่ละหัวข้อได้ลำดับความสำคัญของปัจจัยไว้



การให้คะแนนประเมินผลโดยใช้เครื่องหมายแทน คือ เครื่องหมาย (+) สำหรับผลงานดี เครื่องหมาย (/) สำหรับผลงานปานกลาง และเครื่องหมาย (-) สำหรับผลงานควรได้รับการปรับปรุง การประเมินผลงานพนักงานระดับนี้ บริษัทได้พิจารณาเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน โดยพิจารณาคุณสมบัติเด่นของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือพื้นฐานสำหรับการที่จะได้เลื่อนตำแหน่งด้วย

จากแบบประเมินผลงานทั้ง 2 แบบ บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตนเองอย่างเต็มที่โดยไม่ได้กำหนดรายละเอียดของแต่ละระดับคะแนนไว้ให้ ดังนั้นก่อนการประเมินผลทุกปี ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์จะติดต่อบรมยั้งแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจรายละเอียดของแต่ละปัจจัย และเปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัยก่อนที่จะประเมิน เพื่อให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตนเองได้ถูกต้องในแนวทางเดียวกัน

ค. การดำเนินการประเมินผล บริษัทจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับปีละ 2 ครั้ง โดยการประเมินผลครั้งแรกเรียกว่า Job Progress Review เป็นการประเมินเพื่อต้องการทราบว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ควรได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนา สำหรับพนักงานที่ได้รับการปรับปรุงแล้วมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ ในการประเมินผล ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานเป็นผู้ประเมินและวิเคราะห์ผลการประเมิน เสนอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปพิจารณาให้ความเห็น แล้วส่งไปฝ่ายพนักงานสัมพันธ์พิจารณาว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดหรือไม่ และเสนอให้กรรมการผู้คัดกรองพิจารณาอนุมัติ

หลักเกณฑ์วิธีการประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการสังเกตการทำงาน of พนักงาน และได้ใช้วิธีการบันทึกผลงานมาประกอบ นอกจากนั้นยังได้ให้พนักงานประเมินตนเองก่อน การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้บังคับบัญชาจะพิจารณา เรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำคัญ และพิจารณาเรื่องอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงานประกอบ

การพิจารณาประสิทธิผลการทำงานของพนักงานนั้น คะแนนจากผลการประเมินจะต้องนำมาประกอบกับคุณลักษณะอีก 2 ประการคือ เรื่องเวลาการปฏิบัติงาน และเรื่องวินัย ซึ่งพนักงานจะต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 2 ใน 3 ประการตามที่บริษัทกำหนดไว้จึงจะทราบว่าพนักงานมีประสิทธิผลของงานอยู่ในระดับไหน (ดังได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 3) และแต่ละฝ่าย-

จะต้องนำประสิทธิผลของงานแต่ละคนมาใส่เข้ากับหลักเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดไว้ โดยวิธี Normal Curve คือ ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐานไม่ควรเกิน 15 % ระดับมาตรฐานไม่ควรเกิน 70 % หากฝ่ายใดมีจำนวนพนักงานเกินกว่าที่กำหนดจะต้องชี้แจงเหตุผลประกอบ

ในการแจ้งผลการประเมิน บริษัทกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลให้พนักงานทราบ ซึ่งส่วนใหญ่ได้แจ้งโดยการเรียกตัวเข้าไปพูดคุย ส่วนการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์นั้น บริษัทได้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน เพื่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะมีขั้นตอนการประเมินผลที่รัดกุมและชัดเจน ผลการประเมินเป็นที่เชื่อถือ

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด มีจุดที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ

การที่บริษัทให้พนักงานได้ประเมินผลงานของตนเองนั้น จากการถามความคิดเห็น ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 51.85 ให้ความเห็นว่า การให้พนักงานประเมินผลงานตนเองมีส่วนช่วยให้ผลการประเมินถูกต้องและยุติธรรมขึ้น ส่วนอีกร้อยละ 48.15 ไม่เห็นด้วย ซึ่งอัตราส่วนใกล้เคียง (จากตารางที่ 19) โดยผู้ที่เห็นว่าไม่มีส่วนช่วยเพราะพนักงานประเมินเข้าข้างตนเอง และไม่ยอมรับผลการประเมินที่แตกต่างจากที่พนักงานได้ประเมินตนเอง

การที่พนักงานไม่ยอมรับผลการประเมินนั้น เมื่อพิจารณาถึงขั้นตอนการดำเนินการประเมินแล้ว บริษัทสั่งให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบของพนักงานไว้เป็นหลักฐาน และยังได้ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินอีกด้วย ดังนั้นจึงอาจเป็นสาเหตุจากวิธีการแจ้งผลการประเมินมากกว่า เพราะผู้บังคับบัญชาและพนักงานต่างก็มีบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน บางท่านอาจเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น หรือบางท่านจะชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานทราบฝ่ายเดียว วิธีการที่แตกต่างกัน พนักงานบางคนก็ยอมรับ บางคนก็ไม่ยอมรับ ซึ่งเป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับผู้บังคับบัญชา

ผู้เขียนเห็นว่า ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารงานบุคคล มีข้อมูลของพนักงานอยู่ มีความเข้าใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานดีกว่าฝ่ายอื่น ๆ และเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาด้านงานบุคคลของฝ่ายต่าง ๆ อยู่แล้ว จะเป็นผู้คอยให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหาความยุ่งยากในการชี้แจงผลการประเมินว่า พนักงานที่มีลักษณะ-

อย่างไร ควรใช้วิธีการชี้แจงผลการประเมินวิธีใดจึงจะเหมาะสม

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

ก. วัตถุประสงค์ในการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงานส่วนใหญ่ทราบโดยทั่วกัน ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน 2 ใน 3 บริษัทได้ให้ความสำคัญของการประเมินผลเพื่อพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปีเป็นอันดับแรก มีบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด บริษัทเดียว ที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจะได้ทราบถึงผลงานของพนักงานแต่ละคนและปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นอันดับแรก

ข. แบบวัดที่ใช้ในการประเมินผล บริษัททั้ง 3 แห่งแบ่งแบบประเมินออกเป็น 2 แบบ คือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั่ว ๆ ไป และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งแต่ละบริษัทมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ส่วนวัดที่ใช้ในการประเมินขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบริษัท (ดังได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 3) จากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อเรื่องแบบและวัดที่ใช้ในการประเมิน ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 75.49 ให้ความเห็นว่า แบบและวัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเหมาะสมแล้ว โดยให้เหตุผลที่สำคัญ คือ วัดที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมลักษณะงาน

ค. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล ในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง ซึ่งผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ระยะเวลาการประเมินผลนั้นเหมาะสมดีแล้ว และในการประเมินผลนั้น ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินและผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปให้ความคิดเห็นประกอบ

ในการประเมินผลนั้น ผู้บังคับบัญชามีส่วนใหญ่อิงหลักเกณฑ์ในการประเมินมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว จะพิจารณาเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญ และพิจารณาเรื่องอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน เรื่องความใกล้ชิดกับพนักงาน เป็นส่วนประกอบตามลำดับ โดยใช้วิธีการสังเกตการทำงานของพนักงานเป็นอันดับแรก การเปรียบเทียบผลงานของพนักงาน การบันทึกผลงาน และการสังเกตและเรียนรู้พฤติกรรมของพนักงาน ถึงแม้ผู้บังคับบัญชามีวิธีการประเมินหลายวิธีก็ตาม ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 50.35 ยอมรับว่า ความรู้สึกส่วนตัว ความสับสน ฯลฯ เป็นเรื่องยุ่งยากในการประเมินผล

การปฏิบัติงาน

จากความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ทราบว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเรื่องผลงาน และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างยุติธรรม และยุติธรรม โดยให้เหตุผลที่สำคัญว่าผู้บังคับบัญชามีหลักเกณฑ์ระบบแบบแผนดี และเมื่อพิจารณาในเรื่องความถูกต้องในการประเมินผลแล้ว พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ใกล้ชิดพนักงานมากที่สุด

ปัญหาและข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

การประเมินผลการปฏิบัติงานทุกแบบและทุกวิธี เมื่อนำมาใช้ปฏิบัติแล้ว มักจะเกิดปัญหาขึ้นได้เสมอ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระบบการประเมิน ตัวผู้ทำการประเมิน และผู้ถูกประเมิน ปัญหาและข้อบกพร่องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ที่น่าจะได้รับการพิจารณาอย่างจริงจัง ดังนี้คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา 2 ใน 3 บริษัทเน้นความสำคัญในด้านการพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปีเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งผลการประเมินจะเป็นการให้คะแนนให้โทษแก่พนักงาน ดังนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่จึงประเมินพนักงานอยู่ในระดับกลาง ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ควรได้รับการฝึกอบรมจึงถูกมองข้ามไป

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนก็ตาม แต่เป็นการกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว และผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านกำหนดมาตรฐานแตกต่างกัน มีบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด บริษัทเดียวได้ใช้คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นตัวกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

จากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น บางหน่วยงานให้ความสำคัญเรื่องเวลาการทำงานบางหน่วยงานให้ความสำคัญเรื่องความรับผิดชอบงานในหน้าที่ ฯลฯ มีส่วนทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดความเหลื่อมล้ำกันระหว่างแผนก

3. การอบรมชี้แจงให้ผู้ประเมินทราบถึง เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังไม่ได้รับความสนใจและให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ไม่ได้จัดทำอย่างสม่ำเสมอทุกปี มีเพียงบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด เท่านั้น ที่อบรมชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ประเมินได้ทราบเป็นประจำทุกปี การขาดการอบรมชี้แจงนั้น อาจทำให้ผู้ประเมินแต่ละท่าน แต่ละหน่วยงานตีความหมายและเข้าใจในแต่ละปัจจัย แต่ละระดับคะแนนที่แตกต่างกันได้

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ได้นำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมือนกันมาใช้ คือ การสังเกตการทำงานของพนักงาน การเปรียบเทียบผลงานระหว่างพนักงาน การบันทึกผลงาน เป็นต้น แต่เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชานำมาใช้โดยบริษัทมิได้กำหนด ซึ่งแต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อเสีย (ดังได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 2) ดังนั้นจึงอาจก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินได้ เช่น ผู้ประเมินที่ใช้วิธีการเทียบผลงานระหว่างพนักงาน ผลการประเมินที่ได้จะไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง เพราะลักษณะงานของพนักงานแตกต่างกัน แต่ถ้าผู้ประเมินใช้การบันทึกผลงานมาช่วยในการประเมิน ผลที่ได้จะถูกต้องและยุติธรรมต่อพนักงานทุกคนมากกว่า

5. ความรู้สึกส่วนตัว ความลำเอียง ฯลฯ ของผู้ประเมิน ไม่ว่าจะไปในด้านดีหรือด้านไม่ดี ย่อมมีผลกระทบต่อผลการประเมินผลอย่างมากและเกิดขึ้นได้ทุกองค์การ อาจก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นได้ เพราะผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านต่างมีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีพื้นฐานในด้านอื่น ๆ ตลอดจนบุคลิกภาพแตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้เป็นตัวสร้าง "การรับรู้" อยู่ด้วย จึงทำให้จุดยืนหรือมาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนใช้ประเมินอยู่ในระดับต่างกัน

6. การแจ้งผลการประเมิน ไม่ได้กระทำโดยทั่วถึงและจริงจัง มีบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด บริษัทเดียวที่ได้ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพราะต้องการให้พนักงานทราบถึงจุดเด่นจุดบกพร่องในผลงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น การที่การปฏิบัติอย่างจริงจังนั้นเพราะได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายจัดการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินให้ความสำคัญ และบริษัทมีแบบบันทึกผลงานให้ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานได้บันทึกอย่างสม่ำเสมอเพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิง

7. พนักงานผู้ถูกประเมินไม่ยอมรับผลการประเมิน ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกองค์การ จะต้องพิจารณาบางส่วนไม่พอใจหรือไม่ยอมรับในผลการประเมิน ทั้งนี้เนื่องจาก

- พนักงานคาดหวังในผลการประเมินไว้สูง เมื่อผลการประเมินออกมาไม่เป็นไปตามที่คาดหวังจึงไม่พอใจ
- พนักงานเปรียบเทียบผลงานตนเองกับพนักงานอื่น ซึ่งเป็นคนละงาน ความสำคัญของงานต่างกัน โดยเห็นว่าตนเองทำงานมากกว่า
- พนักงานไม่ทราบถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการประเมิน ไม่เชื่อว่าวิธีการของผู้บังคับบัญชาจะให้ความเที่ยงธรรมกับตน
- ขาดการชี้แจงผลการประเมินโดยทั่วถึงและตรงส่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะชี้แจงเฉพาะผู้มีข้อบกพร่องมาก
- เทคนิควิธีการชี้แจงให้พนักงานทราบไม่ดีพอ ทั้งนี้เพราะลักษณะบุคลิกภาพของพนักงานและผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน เช่น ผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น หรือพนักงานบางคนชอบโต้แย้งอย่างไม่มีเหตุผล เป็นต้น

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามหลักการแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนมีผลงานเป็นอย่างไร เพื่อจะได้พัฒนาหรือแก้ไขการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ฝ่ายจัดการมุ่งหวัง

ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะชัดเจนและกว้างขวางและเรียงลำดับความสำคัญ ให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบเป็นแนวทางเดียวกัน เช่น

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยประเมินและชี้แจงให้พนักงานแต่ละคนทราบว่าผลงานเป็นอย่างไร ถ้าผลงานดีควรรักษาและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น หากมีข้อบกพร่องก็ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข

2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงาน หากพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดี ต้นควรได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หากมีข้อบกพร่องก็จะได้จัดฝึกอบรมหรือโยกย้ายหน้าที่งานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

3. เพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปี เป็นการจูงใจให้พนักงาน
เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. เพื่อผลทางการบริหารงานบุคคล จะใช้ผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบ
กับผลการคัดเลือกพนักงานว่าคัดเลือกคนได้เหมาะสมเพียงใด

หลังจากที่ได้ลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แล้ว ทางบริษัทจะต้องชี้แจงให้
ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายที่บริษัทต้องการจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาแต่อาจจะเป็น
เป็นข้อยุ่งยากสำหรับบางหน่วยงานที่ไม่สามารถกำหนดมาตรฐานแน่นอนได้ เพราะลักษณะงาน
ไม่คงที่ ทำให้ไม่สามารถวัดหรือตีค่าผลการปฏิบัติงานได้อย่างคงที่

ในความเห็นของผู้เขียน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละ
คนอาจกำหนดโดย

2.1. จากใบกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) ซึ่งอาจพิจารณา
จากบริษัทในซีเมนส์นครหลวง จำกัด เป็นตัวอย่าง คือ

ในขั้นแรก จะระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานไว้อย่าง กว้าง ๆ

ขั้นที่สอง ลำดับความสำคัญของงานที่ต้อง รับผิดชอบหรือต้องปฏิบัติอย่างละเอียด
พร้อมทั้งเวลาในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่สาม เป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผล
กระทบต่อการปฏิบัติงาน.

ขั้นที่สี่ ข้อควรระวังในการปฏิบัติงาน

สำหรับพนักงานระดับบังคับบัญชาจะพิจารณาถึงจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามีใครบ้าง และ
ตัวผู้บังคับบัญชาเองมีใครควบคุม สั่งการหรือแนะนำการ ปฏิบัติงานบ้าง ตลอดจนคุณวุฒิของ
ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ดี เมื่อได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว จะแจ้งให้พนักงานแต่ละคนรับ
ทราบ และให้พนักงานเก็บรักษาไว้ 1 ฉบับ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง 1 ฉบับ และเก็บเข้าแฟ้ม
ประวัติ 1 ฉบับ (พิจารณาแบบใบกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบประกอบในตารางภาคผนวก ง)

จะเห็นได้ว่า พนักงานแต่ละคนจะทราบถึงงานที่รับผิดชอบหรือต้องปฏิบัติในเรื่องใด เป็นเรื่องสำคัญ สำหรับงานนอกเหนือจากความรับผิดชอบหรือต้องปฏิบัติโดยมิได้ระบุในใบกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ก็จะใช้บันทึกผลการปฏิบัติงานจากแบบบันทึกที่ทางบริษัทกำหนด ดังนั้นในการประเมินผลจะใช้ใบกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบมาเป็นมาตรฐานการประเมินผลว่าพนักงานได้ปฏิบัติงานลุล่วงตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรือไม่ และใช้ผลจากแบบบันทึกผลงานมาประกอบการพิจารณา

2.2: การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมด้วย ถ้าหากสามารถกระทำได้ ทั้งนี้เพราะ

ก. ผู้บังคับบัญชาในสายงาน ทราบดีว่า จะต้องทำอะไรบ้างจึงทำให้งานในหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ผลงานที่ได้ระดับไหน จึงทำให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรแบ่งงานให้พนักงานคนใดไปปฏิบัติงานด้านใด

ข. พนักงานเองทราบว่า ตนเองจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร และเป็นผู้ที่คุ้นเคยกับรายละเอียดในการปฏิบัติ รวมทั้งเวลาและความสามารถที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ

ผลที่ได้จากการร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานคือ การยอมรับในมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้เกิดความสัมพันธอันดีในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ส่งผลไปถึงการยอมรับผลการประเมินอีกด้วย

3. ควรกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่นอนว่า แต่ละหน่วยงานจะใช้วิธีการใดและควรให้ความสำคัญปัจจัยใดบ้างซึ่งเหมาะสมกับลักษณะงาน ผู้เขียนเห็นว่า นอกจากแบบประเมินผลที่ทางบริษัทใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันแล้ว ควรกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานบันทึกผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผู้เขียนเชื่อว่า ผู้บังคับบัญชาผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล จะไม่สามารถคำนวณงานหรือพฤติกรรมของพนักงานในช่วงระยะเวลา 6 เดือน ก่อนการประเมินได้หมดทุกคน เพราะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องอื่นอีกมาก

ดังนั้น การให้ผู้บังคับบัญชารับบันทึกผลงานหรือพฤติกรรมของพนักงานทั้งข้อดี ข้อเด่น และข้อบกพร่องไว้ ถ้าหากสามารถกระทำได้ทั่วถึง เชื่อว่าจะเกิดผลดีต่อองค์การ ต่อผู้บังคับ

บัญชี และต่อพนักงานอีกด้วยคือ

- ช่วยให้มีการปรึกษาหรือแก้ไขปัญหายุ่งยากตลอดเวลา ทั้งนี้เมื่อผู้บังคับบัญชาบันทึกผลงานหากพบข้อบกพร่องจะได้แก้ไขทันที เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานและเพิ่มประสิทธิผลให้องค์การ แทนที่จะคอยจนถึงผลการประเมินออกมาจึงแก้ไข
- ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง ผู้บังคับบัญชาจะไม่ยึดถือเอาผลการปฏิบัติงานของ 2-3 เดือนก่อนการประเมินมาเป็นผลงานของระยะเวลา 6 เดือน
- พนักงานจะปฏิบัติงานด้วยดีตลอด ไม่ใช่ทำดีเมื่อใกล้เวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าพนักงานอาจจะไม่พอใจที่ผู้บังคับบัญชาเข้มงวดเกินไปก็ตาม ควรชี้แจงให้พนักงานเห็นถึงความถูกต้องและยุติธรรมที่ทุกคนจะได้รับจากการบันทึกผลงานเท่ากันหมด อย่างไรก็ตามประเด็นสำคัญอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ความสำคัญและสละเวลาเพื่อบันทึกผลงานของพนักงานหรือไม่

4. การชี้แจงเรื่องการประเมินผล โดยหลักการแล้ว การนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้จะต้องทำความเข้าใจกับผู้ประเมินก่อน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานจะไร้อรรถา ถ้าหากผู้ประเมินไม่เข้าใจ และไม่ยอมรับอย่างจริงจัง และผู้เขียนเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถดี บริหารงานดี อาจไม่ใช้ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ได้ ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาบางท่านอาจไม่สามารถหลีกเลี่ยงเรื่องอคติได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานมักเน้นที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งโดยหลักการแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้น้ำหนักคะแนนที่ผลการปฏิบัติงานไม่ใช่ที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน (Weigh the work-not the worker)¹

ดังนั้นการทำความเข้าใจหรืออบรมชี้แจงผู้ประเมินจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดจะขาดเสียมิได้ เรื่องที่ควรชี้แจงให้ผู้ประเมินได้ทราบคือ

- วัตถุประสงค์ของการประเมิน เน้นให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดมุ่งหมาย และสิ่งที่บริษัทต้องการจากการประเมินผล คือต้องการทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และประสิทธิผลของงานที่ได้ เพื่อจะได้ปรับปรุง หรือพัฒนาพนักงาน อันมีผลต่อความเจริญ

¹ สัมภาษณ์ เล็กนิรมิต พันธุ์ไพโรจน์, ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, 19 กรกฎาคม 2526.

ก้าวหน้าของบริษัท แล้วจึงจะมาพิจารณาความดีความชอบ

- หลักการและวิธีการประเมิน ชี้แจงถึงแบบและปัจจัยที่ประเมิน ทำความเข้าใจกับความหมายของแต่ละปัจจัยว่ากรณีใดควรจะจัดเข้าระดับคะแนนไหน เพื่อตีความหมายได้ถูกต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน และวิธีการประเมินที่ควรนำมาใช้คือ การบันทึกผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นต้น

- ข้อควรระวังในการประเมิน ชี้แจงให้พนักงานทราบถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธีที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการประเมิน ความเที่ยงธรรมในการประเมิน ความรู้สึกนึกคิด ฯลฯ ซึ่งมีส่วนทำให้การประเมินผลผิดไปจากความเป็นจริง

- การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เน้นให้เห็นถึงคุณค่าของผลการประเมิน มิได้มุ่งเฉพาะเรื่องการขึ้นค่าจ้างเท่านั้น แต่นำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลหลายเรื่อง ดังนั้นการประเมินจึงต้องทำด้วยความรอบคอบ และพิจารณาโดยละเอียด

ในการชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจทำได้หลายวิธีคือ

ก. การฝึกอบรมผู้ประเมิน ผู้เขียนเห็นว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้จะเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดี หน่วยงานฝึกอบรมซึ่งมีความชำนาญในการจัดโปรแกรมการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาระดับสูงของสายงานเป็นผู้คอยประสานงานในเรื่องนี้ควรร่วมกันจัดให้มีการชี้แจงให้ผู้ประเมินได้ทราบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

การฝึกอบรมนอกจากจะเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ช่วยให้ผู้ประเมินเข้าใจได้ดีแล้ว ยังช่วยให้ทราบว่าผู้ประเมินให้ความสำคัญและสนใจในเรื่องนี้จริงหรือไม่ หรือมีปฏิกริยาในเรื่องการประเมินผลอย่างไร จะได้หาทางแก้ไขต่อไป

ข. การจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทุกคน มีแนวทางปฏิบัติที่เหมือนกัน และเสียค่าใช้จ่ายน้อย แต่ไม่สามารถจะทราบได้ว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจที่จะศึกษาเพียงใด

ค. การลงบทความเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานในสัปดาห์สัมพันธ์ของบริษัท ที่จัดทำขึ้นทุกเดือน ผู้เขียนเห็นว่า นอกจากจะเสียค่าใช้จ่ายน้อยแล้ว ยังเป็นการเผยแพร่-



ความรู้ความเข้าใจให้พนักงานทราบด้วย แต่ผลที่จะมีต่อผู้บังคับบัญชาอาจจะน้อยมาก ถ้าหากผู้บังคับบัญชามีไม่สนใจ

การที่บริษัทจะชี้แจงโดยวิธีการใดนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงและนำมาพิจารณา คือ ผลที่จะได้รับจากแต่ละวิธีคุ้มค่ากับสิ่งที่ได้ลงทุนไปหรือไม่ สำหรับผู้เขียนเห็นว่า การประชุมชี้แจงจะได้ผลดีมากกว่าวิธีอื่น ๆ ถึงแม้จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย แต่ผลอันสุดท้ายที่ได้รับจะคุ้มค่า เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินมีความสามารถดีเยี่ยมมีคุณค่ายิ่งกว่าแบบที่ใช้ในการประเมินที่ได้จัดทำไว้อย่างสมบูรณ์เสียอีก

5. ในเรื่องความคิดเห็นส่วนตัว ความล่าช้า ฯลฯ ที่เกิดจากผู้บังคับบัญชานั้น เป็นปัญหาที่แก้ไขให้หมดสิ้นไปได้ยาก เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคน แต่อาจลดปัญหาเหล่านี้ให้น้อยลงไปได้คือ

- การฝึกอบรมผู้ประเมิน ช่วยให้ผู้ประเมินทราบถึงวัตถุประสงค์ หลักและวิธีการประเมิน รายละเอียดของปัจจัย และระดับคะแนนได้ถูกต้องข้อควรระวังที่จะทำให้เกิดการประเมินผลไม่ถูกต้องและไม่เที่ยงธรรม เน้นให้ผู้ประเมินเห็นว่าการที่ผู้ประเมินเองถูกประเมินจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปนั้น ตนเองมุ่งหวังสิ่งใดจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาระดับสูง พนักงานเองก็มุ่งหวังสิ่งนั้นจากการประเมินของท่านเช่นเดียวกัน

- ใช้วิธีการให้ผู้บังคับบัญชามีผลงานของพนักงานมาช่วยในการประเมิน ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในข้อ เสนอแนะข้อ 3

- การใช้แบบประเมินชนิดปรนัย โดยกำหนดรายละเอียดในแต่ละระดับคะแนนไว้ชัดเจน ผู้ประเมินจะใช้วิจารณญาณไม่มากนัก ประเมินไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งรายละเอียดที่ระบุในแบบประเมินนั้นจะต้องชัดเจนง่ายต่อการเข้าใจ และรายละเอียดของแต่ละระดับคะแนนจะต้องแยกให้เห็นถึงข้อแตกต่างอย่างชัดเจน เช่น ในเรื่องความเอาใจใส่ในงานในหน้าที่ คะแนนระดับดีมากที่สุดคือ เอาใจใส่และติดตามงานในหน้าที่ ของตนเองอยู่เสมอ ส่วนคะแนนระดับ ดีเลิศ คือ เร่งติดตามทั้งงานในหน้าที่ และงานที่เกี่ยวข้อง อยู่เสมอ

6. ควรกำหนดให้ทุกหน่วยงานแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ โดยหลักการนั้น การชี้แจงผลการประเมินมีจุดมุ่งหมายที่จะให้พนักงานมีโอกาสได้รู้จุดยืนของตนเอง และสามารถปรับปรุงตัวเพื่อให้ผลการประเมินดีขึ้นในโอกาสต่อไป และถ้าหากพนักงานมีปัญหาไม่-

เข้าใจในการปฏิบัติงานก็จะได้ชี้แจงและปรึกษาหารือได้

การชี้แจงผลการประเมินอาจทำได้หลายแบบคือ

- ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ชี้แจงแต่ผู้เดียว
- เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในส่วนที่พนักงานคิดว่ามีจุดอ่อนหรือจุดเด่น หรือปัญหาอุปสรรคในงาน

การที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้แบบใดนั้น ควรพิจารณาถึงบุคคลลักษณะของพนักงานแต่ละคนด้วย เช่น พนักงานที่เป็นผู้ฟังที่ดีโดยไม่ได้แย้ง อาจจะใช้แบบผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ชี้แจงแต่ผู้เดียว ส่วนพนักงานที่ขี้อวดโต้แย้งโดยไม่มีเหตุผล หรือพนักงานที่ยึดถือเหตุผลเป็นหลักก็เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นก่อนแล้วจึงค่อยชี้แจงผลการประเมินทั้งข้อดีข้อเสียภายหลัง

7. ควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบหลักการประเมินผล เนื่องจากพนักงานผู้ถูกประเมินย่อมต้องการจะทราบเกี่ยวกับหลักการและวิธีการประเมินผลที่หน่วยงานของตนได้ดำเนินการอยู่เช่นเดียวกับผู้บังคับบัญชาผู้ทำหน้าที่ประเมิน เพราะการประเมินผลจะได้ผลหรือไม่เพียงใดนั้น ทุกฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจและยอมรับ และร่วมมือกันด้วยความเต็มใจ พอใจ ยอมรับ การนำวิธีการประเมินผลมาใช้ในหน่วยงานตน

ดังนั้น เมื่อบริษัทมีนโยบายและวัตถุประสงค์ที่จะนำผลที่ได้จากการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานมาใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารงานบุคคลให้บังเกิดผลดีและต่อเนื่องตลอดไปนั้น ผู้เขียนเห็นว่า บริษัทควรดำเนินการชี้แจงให้ผู้ประเมินทราบและเข้าใจในเรื่องการประเมินผล (ดังได้กล่าวมาแล้ว) ต่อจากนั้นให้เป็นที่หน้าของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนชี้แจงให้พนักงานของตนได้ทราบ ซึ่งวิธีการเช่นนี้ นอกจากจะช่วยให้พนักงานเข้าใจวิธีการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และจะได้ร่วมกันแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของผลการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

8. หน่วยงานของฝ่ายการบุคคลที่เกี่ยวข้องในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะนำผลการประเมินที่ได้จากแต่ละฝ่ายมาวิเคราะห์สรุปผลการประเมินอีกครั้งหนึ่ง เพื่อ-

พิจารณาว่าแต่ละฝ่ายมีผลการประเมินโดยส่วนรวมทั้งฝ่ายเป็นอย่างไร พนักงานทั้งฝ่ายใด
คะแนนสูงหรือคะแนนต่ำในปัจจัยใด เพื่อจะได้หาสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใดเช่น แบบหรือ
ปัจจัยในการประเมินผลไม่ชัดเจนหรือรัดกุม มาตรฐานการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชา
ใช้วิธีการประเมินแตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความเข้าใจ และความสนใจอย่าง
จริงจัง ฯลฯ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป

แต่ในทางปฏิบัติอาจทำได้ยาก สำหรับบริษัทที่มีพนักงานจำนวนมาก ดังนั้นถ้าหาก
เป็นไปได้ก็ควรให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับขึ้น สรุปผลรวมของผลการประเมินว่าพนักงานที่ตน
ประเมินนั้น ในแต่ละปัจจัยมีผู้ได้คะแนนแต่ละระดับกี่คน แล้วส่งให้ฝ่ายการบุคคลนำไปวิเคราะห์
เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลต่อไป หรืออาจใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในการรวบรวมข้อมูลและ
สรุปผลของแต่ละฝ่าย ซึ่งปัจจุบันหลายบริษัทได้นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงานบุคคล
อยู่แล้ว

จะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ถึงแม้ว่าจะมี
การดำเนินการตามขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วก็ตาม แต่มีได้หมายความว่า
ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เสมอไป การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นเรื่องที่
เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนอย่างมาก และเป็นเรื่องที่อ่อนไหวได้ง่าย (Sensibility)
ดังนั้น ปัญหาหรือข้อบกพร่องบางเรื่องสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์
การกำหนดหลักการและวิธีการประเมิน การอบรมชี้แจงผู้ประเมินก่อนการประเมิน และการ
แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ เป็นต้น บางปัญหาก็แก้ไขได้ยาก กระทำได้เพียงการ
ป้องกันและลดปัญหาให้น้อยลงเท่านั้น เช่น เรื่องความคิดเห็นส่วนตัว ความลำเอียง อคติ ฯลฯ
ของผู้ประเมิน และเรื่องความไม่พอใจในผลการประเมินของพนักงาน ภายหลังจากการขึ้นค่า
จ้างประจำปี เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะได้ผลดีนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของ
แบบและปัจจัย ตลอดจนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังขึ้นอยู่กับบุคลากรทุกฝ่ายยอมรับ
และเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสับส่นจากฝ่ายสมัคร ฝ่าย
การบุคคลและผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักถึงคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตาม
หลักการและวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน
จะเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งจะสร้างความเจริญก้าวหน้าให้
กับองค์กร